



**Universidade de Aveiro** Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
2017 Industrial e Turismo

**ANA RITA DA COSTA  
VENTURA**

**A HUMILDADE DOS LÍDERES E O CAPITAL  
PSICOLÓGICO DOS LIDERADOS**



**ANA RITA DA COSTA  
VENTURA**

**A HUMILDADE DOS LÍDERES E O CAPITAL  
PSICOLÓGICO DOS LIDERADOS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Dr.<sup>a</sup> Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Gestão, Economia, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientada pelo Dr. José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Catedrático Convidado da Católica Porto Business School

Dedico este trabalho ao meu Pai.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro**  
Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória**  
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À Prof. Andreia, sempre tão genuína, por desde o primeiro momento querer o melhor para mim e pela orientação deste percurso.

Ao Professor Arménio, pela generosidade e pela valiosa partilha de princípios e de conhecimento.

À Sara, por ser irmã no total sentido da palavra, pelo apoio nos momentos mais difíceis e pela celebração das minhas conquistas como se fossem as dela.

Ao Pedro, por ser o meu melhor amigo e me ajudar a perceber a pequenez das realidades insignificantes da vida, que por vezes parecem obstáculos inultrapassáveis.

À Prof. Susana Leal da ESGTS, pela ajuda na recolha dos dados.

Aos meus Pais, por tudo e acima de tudo. Sem eles não teria sido possível nem faria tanto sentido. São as minhas âncoras, mas também as minhas velas.

Gostaria finalmente de agradecer aos participantes na VII Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, realizada no ISCAP, a 7 de abril de 2017, pelos valiosos comentários e *feedback* dados a este estudo.

## **palavras-chave**

liderança, humildade, capital psicológico individual, capital psicológico de equipa.

## **resumo**

Os recursos humanos são um ativo valioso para as organizações, que cada vez mais têm dificuldade em conseguir uma posição diferenciadora e competitiva no mercado. O capital psicológico tem margem de evolução e pode impactar as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos indivíduos. Este recurso psicológico dos indivíduos e das equipas pode ser promovido pelos líderes. É precisamente nesse âmbito que se situa este trabalho. A nossa investigação estuda o impacto da humildade dos líderes no capital psicológico dos seguidores, aos níveis individual e de equipa. Foram realizados dois estudos experimentais (método dos cenários), o primeiro adotando o nível de análise individual ( $n=265$  indivíduos), e o segundo o de equipa ( $n=74$  equipas). Os resultados sugerem que os indivíduos e os membros das equipas sujeitos à condição experimental (líder humilde) apresentam níveis mais elevados de capital psicológico do que os submetidos à condição de controlo (líder transacional). Para acrescentar validade externa à nossa investigação, foi também realizado um estudo de campo, adotando o nível de análise individual ( $n=102$  indivíduos). Os resultados corroboram a evidência obtida nos estudos experimentais. Esta investigação é consistente com evidência anterior e contribui para o enriquecimento da literatura sobre a liderança humilde e o capital psicológico.

**keywords**

leadership, humility, individual psychological capital, team psychological capital.

**abstract**

Human resources are a valuable asset to organizations, which increasingly find difficulties to achieve differentiation and a competitive position in the marketplace. Psychological capital can be developed and can impact attitudes, behaviors and performance of individuals. This individual and team psychological resource can be promoted by leaders. This is precisely the scope of our research. Our investigation studies the impact of the leader humility on the followers' psychological capital, at the individual and team levels. We conducted two experimental studies (*vignettes* methodology), the first study adopted an individual level of analysis (n=265 individuals), and the second team level (n=74 teams). The results suggest that the individuals and the teams' members submitted to the experimental condition (humble leader) developed higher levels of psychological capital than those submitted to the control condition (transactional leader). In order to add external validity to our research, a field study was also carried out, adopting the individual level of analysis (n=102 individuals), which results suggest that humble leaders can promote individuals' psychological capital. The results corroborate evidence obtained in the experimental studies. This research is consistent with previous evidence and contributes to the enrichment of the literature on humble leadership and psychological capital.

# Índice

Introdução .....	1
------------------	---

## Capítulo I: Enquadramento Teórico

1. Humildade .....	3
1.1. Conceito e Dimensões.....	3
1.2. Formas de medir a Humildade .....	5
1.3. Relevância na Liderança e nas Organizações .....	6
2. Capital Psicológico.....	7
2.1. Capital Psicológico Individual .....	7
2.2. Capital Psicológico de Equipa .....	9
2.3. Relevância para as Organizações .....	10
2.4. Formas de medir o <i>PsyCap</i> .....	11
3. Hipóteses de Investigação.....	12
3.1. Liderança Humilde e <i>PsyCap</i> Individual .....	12
3.2. Liderança Humilde e <i>PsyCap</i> de Equipa .....	14

## Capítulo II: Metodologia

1. Estudo 1 (estudo experimental de nível individual).....	16
1.1. Amostra .....	16
1.2. Procedimentos .....	16
1.3. Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida .....	17
1.3.1. Metodologia Experimental dos Cenários .....	17
1.3.2. Teste à Eficácia da Manipulação Experimental .....	20
1.3.3. <i>PsyCap</i> .....	21
2. Estudo 2 (estudo experimental de nível de equipa) .....	22
2.1. Amostra .....	22



2.2. Procedimentos .....	22
2.3. Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida.....	23
2.4. Agregação dos Dados ao Nível de Equipa .....	24
3. Estudo 3 (estudo de campo de nível individual) .....	25
3.1. Amostra .....	25
3.2. Procedimentos .....	26
3.3. Instrumentos de Medida.....	26
3.3.1. Liderança Humilde.....	26
3.3.2. <i>PsyCap</i> .....	27

### **Capítulo III: Resultados**

1. Estudo 1 (estudo experimental de nível individual).....	29
2. Estudo 2 (estudo experimental de nível de equipa) .....	29
3. Estudo 3 (estudo de campo de nível individual) .....	30

### **Capítulo IV: Discussão e Conclusões**

1. Discussão dos Resultados.....	31
2. Implicações para a Ação .....	32
3. Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	34
4. Considerações Finais .....	35

## **Anexos**

Anexo 1 – Questionário usado no Estudo 1 para medir o <i>PsyCap</i> Individual .....	37
Anexo 2 – Questionário usado no Estudo 2 para medir o <i>PsyCap</i> de Equipe .....	39
Anexo 3 – Questionário usado no Estudo 3 para medir a Humildade do Líder .....	41
Anexo 4 – Questionário usado no Estudo 3 para medir o <i>PsyCap</i> Individual .....	42

<b>Referências</b> .....	43
--------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões do <i>PsyCap</i> : Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada).....	21
Tabela 2 - Dimensões do <i>PsyCap</i> : Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada).....	24
Tabela 3 - Agregação dos dados individuais ao nível de equipa .....	25
Tabela 4 - Itens da Liderança Humilde e Alfa de Cronbach do constructo .....	27
Tabela 5 - Dimensões do <i>PsyCap</i> : Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada).....	28
Tabela 6 - Níveis de <i>PsyCap</i> Individual (Estudo 1) – condição experimental (humilde) versus condição de controlo (transacional) .....	29
Tabela 7 - Níveis de <i>PsyCap</i> de Equipa (Estudo 2) – condição experimental (humilde) versus condição de controlo (transacional) .....	29
Tabela 8 - Médias, Desvios Padrão e Correlações.....	30
Tabela 9 - Regressão: Impacto da Liderança Humilde no <i>PsyCap</i> individual .....	30

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Teórico Hipotético .....	2
Figura 2 - Dimensões da Humildade (elaboração própria, adaptada de Argandona, 2014).....	4

## Introdução

Num ambiente organizacional instável, as pessoas são um recurso essencial, assumindo frequentemente um papel mais preponderante do que os recursos financeiros (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007a). Deste modo, tanto aquele que lidera uma equipa como os liderados podem constituir um recurso inigualável, raro e inimitável, fontes de vantagem competitiva. Estudos empíricos têm vindo a sugerir que o estilo de liderança pode influenciar o desenvolvimento de capacidades, o desempenho (e.g., Jung & Avolio, 1999) e o capital psicológico dos colaboradores (e.g., Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

O capital psicológico (*PsyCap*, de *Psychological Capital*), como um conjunto de forças (autoconfiança, esperança, resiliência, otimismo), tem vindo a ser considerado como uma vantagem competitiva acima do capital económico, humano e social (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015; Luthans & Youssef, 2004). Prediz atitudes e comportamentos relevantes tanto ao nível individual como de equipa (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2015; Luthans et al., 2015). Segundo Avey, Luthans, e Mhatre (2008), apesar de existirem inúmeras pesquisas que exploram a relação entre o *PsyCap* e resultados organizacionais e individuais positivos, escassos são os estudos empíricos que explicam os antecedentes do *PsyCap*.

Uma possível razão explicativa para o desenvolvimento do *PsyCap* é a capacidade dos líderes humildes de o promoverem. A humildade na liderança tende a ser percebida, erradamente, como um sinal de fraqueza (Exline & Geyer, 2004). Todavia, enquanto conjunto de forças (capacidade de compreensão das forças e das fraquezas próprias; reconhecimento e respeito pelas capacidades dos outros; disponibilidade para aprender), a humildade tem sido entendida como crucial para a eficácia dos líderes (e.g., Ou, Waldman, & Peterson, in press; Owens & Hekman, 2016; Owens, Walker, & Waldman, 2015; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

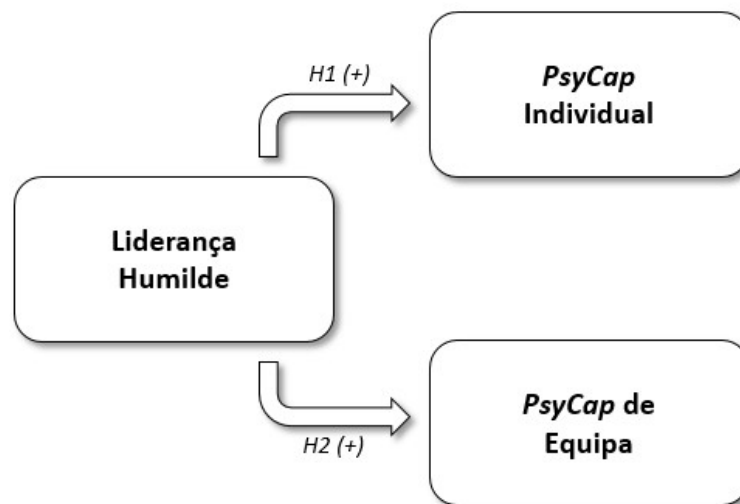
Face ao exposto, a presente dissertação pretende testar a relação entre a liderança humilde e o *PsyCap* dos indivíduos e das equipas. Os objetivos do estudo são dois: (a)

compreender se a exposição dos indivíduos a um líder mais (ou menos) humilde afeta o seu próprio *PsyCap*; e (b) compreender se a exposição equipas a um líder mais (ou menos) humilde afeta o *PsyCap* da equipa. De seguida, apresenta-se o modelo teórico hipotético (Figura 1), assente em duas hipóteses:

*Hipótese 1: A liderança humilde prediz positivamente o PsyCap individual*

*Hipótese 2: A liderança humilde prediz positivamente o PsyCap de equipa*

*Figura 1- Modelo Teórico Hipotético*



A presente dissertação divide-se em 4 capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico, explanando-se os constructos apresentados no modelo de investigação e fundamentando-se as hipóteses formuladas. O segundo capítulo descreve a metodologia, nomeadamente a caracterização das amostras, os procedimentos e os instrumentos de medida utilizados. No terceiro capítulo, apresentam-se os resultados dos três estudos. No quarto e último capítulo, é feita a discussão dos resultados. São também apresentadas implicações para a ação, limitações do estudo e sugestões de investigação futura. O último ponto deste capítulo apresenta uma secção de considerações finais.

# **Capítulo I: Enquadramento Teórico**

## 1. Humildade

### 1.1. Conceito e Dimensões

A humildade é alvo de diferentes interpretações conceituais. Há quem a considere uma virtude humana e um traço de personalidade relativamente estável (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), e há quem a considere ser passível de desenvolvimento pela influência de fatores contingenciais (Krueger & Mueller, 2002).

Esta virtude está presente nas principais correntes filosóficas (Peterson & Seligman, 2004). A sua relevância é, todavia, culturalmente contingente. Vera e Rodriguez-Lopez (2004) consideram que culturas coletivistas, como as Asiáticas, terão naturalmente uma inclinação para a humildade, enquanto as individualistas, como as Americanas, que valorizam o sucesso e a competição, poderão tender a menosprezar a humildade. Para mais, se nas culturas monoteístas a humildade pode ser percebida como submissão a uma religião, revelando uma elevação da adoração a um Deus em detrimento do próprio ser humano, as concetualizações contemporâneas sublinham que a humildade requer tanto uma autoavaliação própria precisa, como uma crença de que todo o indivíduo tem um valor e que este deve ser respeitado (Ben-Ze'ev, 2000).

Relativamente ao espectro dos estudos acerca da humildade, na era clássica predominavam estudos da filosofia e da teologia, porém a era moderna trouxe novas visões nos campos da psicologia e da ética de negócios (Argandona, 2014). Assistiu-se, assim, a uma evolução do entendimento do conceito – de fraqueza a força – enfatizando-se cada vez mais as contribuições da humildade nas organizações e na influência relacional e social (Rego et al., 2017b).

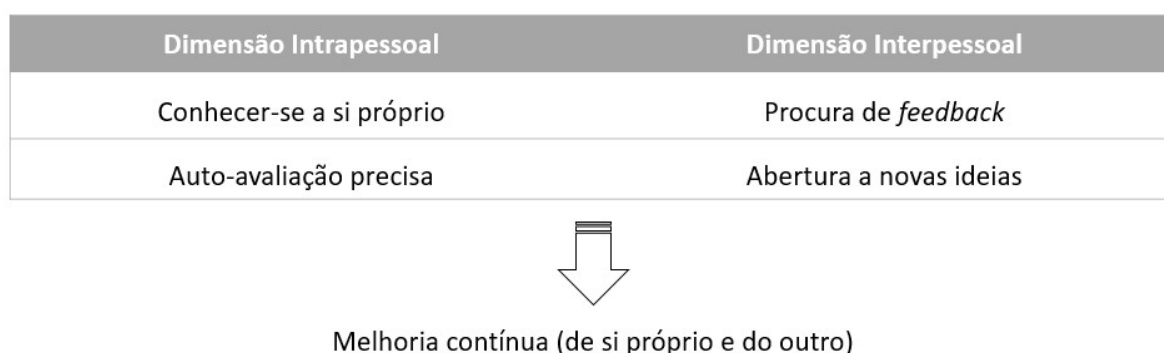
A palavra humildade advém do latim *humilitas* (de *humus*) que significa “solo”, ou seja, refere-se a algo inerente ao indivíduo, e aquele que é humilde mantém os pés no chão (Owens & Hekman, 2012). A humildade tem uma dimensão intrapessoal, com foco



interno e pessoal, e uma dimensão interpessoal, com foco nas propriedades manifestadas, externas e expressas. Estas dimensões (Figura 2) não são independentes (Davis, Worthington, & Hook, 2010). Efetivamente, apesar de a humildade ser uma virtude própria do indivíduo, é simultaneamente passível de observação pelo outro. É através da interação com o outro que a humildade é desenvolvida e fortalecida, pois o indivíduo conseguirá melhorar o conhecimento acerca de si próprio através do *feedback* resultante da relação com os outros (Argandona, 2014).

Pese embora a definição do conceito de humildade esteja ainda em desenvolvimento na literatura, aquela que se adota na presente dissertação é a apresentada por Owens, Johnson, e Mitchell (2013) e que tem foco na dimensão manifestada ou expressa. Estes autores afirmam que a humildade é interpretada através de comportamentos (humildes) observáveis pelos indivíduos (seguidores), apresentando o conceito de *expressed humility* (ou “humildade expressa”). Humildade expressa, segundo Owens e coautores (2013), é uma característica de natureza interpessoal, que emerge em contextos sociais, e que denota três dimensões: (a) predisposição para ver-se a si próprio com precisão, (b) reconhecimento das forças e contribuições do outro, e (c) disponibilidade para aprender, ou abertura a novas ideias e *feedback*.

Figura 2 - Dimensões da Humildade (elaboração própria, adaptada de Argandona, 2014)



Outros autores adotam perspetivas ligeiramente diferentes, embora complementares. Por exemplo, Tangney (2000) acrescenta que o indivíduo humilde deve ser capaz de colocar as suas capacidades e conquistas em perspetiva, resultando num processamento equilibrado dos seus pontos fortes e fracos (Owens, 2009). Assim, os indivíduos humildes

compreendem as suas forças, fraquezas e limitações, reconhecendo que são dependentes dos outros e de forças externas, sabendo que não têm todas as respostas, e por isso procurando ativamente a contribuição do outro (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005). A humildade influencia, pois, o modo como nos vemos a nós próprios (de modo mais objetivo), o outro (com mais consideração) e novas ideias (mais abertamente).

Embora o conceito tenha evoluído, a associação negativa à humildade não cessou. Tal como postulado por Tangney (2000), a humildade pode ser percebida como sinal de autodepreciação, baixa autoestima e humilhação. Assim, a humildade pode ser associada ao falhanço e a riscos interpessoais. Por exemplo, conforme Exline e Geyer (2004) apontam, em situações altamente competitivas em que se lida com indivíduos dominantes, aqueles que não forem capazes de se autopromoverem e demonstrarem as suas capacidades correm o risco de ser ultrapassados. Também numa entrevista de emprego ou perante uma audiência que valorize pessoas altamente confiantes, o indivíduo humilde terá de ser capaz de apresentar e sublinhar as suas virtudes.

Por conseguinte, a humildade não é incompatível com a ambição ou a determinação. A humildade não significa autodepreciação, nem ausência de ambição (Collins, 2001), apenas um desejo e uma predisposição para se ver a si próprio de modo objetivo e preciso a fim de melhorar a si mesmo e o outro. Em suma, humildade não equivale a fraqueza, mas sim a uma "espécie única de coragem" (Exline & Geyer, 2004).

## **1.2. Formas de medir a Humildade**

Por definição o indivíduo não pode medir o seu próprio nível de humildade expressa, uma vez que é uma característica interpessoal observável pelos outros (Owens et al., 2013). Além disso, aqueles que se consideram humildes muitas vezes se engrandecem e aqueles que verdadeiramente o são não estão cientes do mesmo ou não o reconhecem (Davis et al., 2010). Esta problemática espoltoou o desenvolvimento de duas vias para medir a

humildade: por questionários de autorreporte ou de héterorreporte (Davis et al., 2011; Owens, 2009), sendo a segunda a via mais comum.

Através do héterorreporte, questionam-se indivíduos que conhecem ou têm relação com o indivíduo cuja humildade se pretende medir, com base em itens de medida teoricamente relevantes (Davis et al., 2011). No entanto, também este héterorreporte poderá ser inflacionado, por exemplo por pessoas que possuam uma relação mais próxima com o indivíduo a ser avaliado. Uma via de medida alternativa envolve o uso de testes de associação implícita, que se baseia em associações subtis a conceitos relacionados com a humildade (Rowatt et al., 2006).

### **1.3. Relevância na Liderança e nas Organizações**

A importância do líder humilde dentro das organizações é evidenciada por inúmeros estudiosos (e.g., Morris et al., 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) e tem vindo a ser especialmente explorada após a validação do instrumento de medida proposto por Owens e seus colaboradores (2013). A humildade, como traço de personalidade, influencia a eficácia do líder, que por sua vez pode intervir nos resultados organizacionais e dos seus seguidores, como a satisfação no trabalho, a retenção, a confiança no líder, o compromisso para com a organização e o desempenho (Rego, Cunha, & Simpson, 2016; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013).

Collins (2001) defende que a humildade pode ser um fator diferenciador e de sucesso para as organizações. O investigador apresenta o conceito de liderança de nível 5, que se espelha nos líderes que possuem uma combinação paradoxal de humildade pessoal e de uma forte “garra” e ambição, colocando os interesses da organização acima dos seus próprios interesses e catapultando os resultados para a excelência. De acordo com Collins (2001), o líder detentor de humildade pessoal evita a adulação pública, canaliza a ambição para a empresa e não para si, e, aquando do insucesso, nunca culpa o outro ou fatores externos. Estes e outros ingredientes, quando existentes numa organização,

proporcionam o desenvolvimento de uma atmosfera de cuidado e respeito pelo outro baseada no *feedback* positivo (Peterson & Seligman, 2004).

Morris e colaboradores (2005) argumentam que a humildade facilita relações de suporte com o outro, abertura na comunicação dentro das organizações e motivação em prol de metas comuns, fomentando a cooperação e menos a competição entre indivíduos. Vera e Rodriguez-Lopez (2004) consideram ainda que a humildade é fonte de vantagem competitiva e assume importância crítica para líderes e organizações.

## **2. Capital Psicológico**

### **2.1. Capital Psicológico Individual**

O capital psicológico (*PsyCap*, de *psychological capital*) pode ser definido como um estado psicológico positivo, sendo caracterizado por quatro dimensões: (1) ter confiança (autoconfiança) para enfrentar e empregar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) acerca do que acontece no presente e no futuro; (3) ser perseverante na prossecução das metas e, quando necessário, redirecionar os esforços para outros caminhos (esperança) de forma a ter sucesso; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades, resistir, recuperar e ir mais além (resiliência) para obter sucesso (Luthans et al., 2015, p. 2).

Os indivíduos autoconfiantes acreditam mais facilmente nas suas capacidades e forças para controlar os resultados e ter sucesso na resolução de desafios difíceis (Bandura, 1997). Indivíduos com altos níveis de esperança mostram maior energia dirigida para um objetivo e são mais propensos a apresentar a capacidade de desenvolver alternativas para concretizar os seus objetivos (Luthans, Avey, Smith, & Li, 2008). Indivíduos otimistas

constroem expectativas positivas que os motivam a perseguir as suas metas e a lidar com situações difíceis (Seligman, 2006), com confiança e positivismo no futuro (Luthans & Youssef, 2004). Por fim, indivíduos resilientes possuem maior capacidade para recuperar das experiências negativas e de se adaptar à mudança no ambiente externo (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006).

Com a investigação de Seligman (2002), debruçada sobre a Psicologia Positiva e as potencialidades do ser humano, enfatiza-se a necessidade de reforçar as capacidades psicológicas dos colaboradores no mundo organizacional com vista a obter melhores desempenhos laborais (Avey et al., 2008; Luthans et al., 2006). A investigação sobre o *PsyCap* decorre desta investigação e tem a sua origem nos estudos do Comportamento Organizacional Positivo (COP).

O COP baseia-se no estudo e na aplicação de constructos positivos em seio laboral (Luthans, 2002) orientado para as forças dos recursos humanos e para as capacidades psicológicas dos mesmos. Embora se possa incluir neste estudo outras capacidades psicológicas positivas, as quatro dimensões do *PsyCap* (autoconfiança, esperança, otimismo e resiliência) são aquelas que melhor satisfazem os critérios mais relevantes para a inclusão no âmbito de atuação do COP: têm uma base científica, podem ser medidas, geridas e desenvolvidas e afetam positivamente o rendimento laboral (Luthans et al., 2015; Luthans & Youssef, 2017).

As quatro dimensões do *PsyCap* apresentam pontos comuns: assentam em bases positivas, estão positivamente correlacionados e têm um impacto semelhante nas organizações. Existe evidência concetual (Luthans et al., 2015) e empírica (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011) acerca da sinergia entre as quatro dimensões.

Apesar de não existir consenso acerca da interpretação do *PsyCap* como constructo de primeira ou de segunda ordem que agrega as quatro dimensões (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010), está demonstrado concetualmente (Bandura, 1997; Luthans et al., 2007a) e empiricamente (e.g., Luthans et al., 2008; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012), que o *PsyCap* como constructo nuclear é um melhor preditor das atitudes e do desempenho dos indivíduos do que os quatro componentes isolados. Stajkovic (2006)

afirma ainda que é difícil imaginar os quatro componentes em separado. No presente estudo segue-se esta linha de investigação, como sendo o *PsyCap* um constructo de segunda ordem constituído pelos seus quatro componentes.

## **2.2. Capital Psicológico de Equipa**

Embora a esfera de análise do *PsyCap* seja individual (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007b), o mesmo pode ser desenvolvido ao nível coletivo (Dawkins et al., 2015). É crescente o número de investigações que demonstram a relevância deste constructo em níveis superiores de análise (e.g., Broad & Luthans, 2016; Dawkins et al., 2015; Peterson & Zhang, 2011; Rego et al., 2016).

O conceito de *PsyCap* coletivo define-se como um estado de desenvolvimento psicológico partilhado pelo grupo, constituído pelos quatro componentes anteriormente referidos (Peterson & Zhang, 2011; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Esta definição tem por base o conceito de eficácia coletiva, que é definido como “a crença partilhada da equipa nas suas capacidades conjuntas para levar a cabo as ações para alcançar um determinado resultado” (Bandura, 1997, p. 447). Para além da eficácia, também as dimensões de otimismo, esperança e resiliência têm vindo a ser discutidas a níveis mais elevados de análise. Luthans e colaboradores (2015) apresentam na sua investigação as características de uma organização otimista e esperançosa. Já Hamel e Välikangas (2003) definem resiliência organizacional como a habilidade de reinventar modelos de negócios e estratégias dinâmicas como resposta à mudança.

O *PsyCap* coletivo pode ser manifestado através do *PsyCap* de equipa (Dawkins et al., 2015), que é uma avaliação positiva partilhada da equipa em diferentes circunstâncias, com base no seu esforço e perseverança (Peterson & Zhang, 2011), ou seja, é a concordância entre os membros da equipa acerca do seu *PsyCap* partilhado.

O *PsyCap* de equipa resulta então da interação social, da dinâmica, do molde de comportamentos (Bandura, 1997), da partilha de experiências (Klein & Kozlowski, 2000) e

do contágio social e emocional (Dawkins et al., 2015) no seio das equipas. Deste modo, os membros tendem a desenvolver percepções, comportamentos e crenças similares que reforçam os sentimentos e as crenças acerca das capacidades da equipa (Dawkins et al., 2015). Quando comparado com o *PsyCap* individual, a partilha inerente ao *PsyCap* de equipa pode refletir maior consistência nas suas dimensões de autoconfiança, esperança, otimismo e resiliência, pois é reforçado socialmente e é menos propenso a flutuar devido a estados de espírito individuais ou julgamentos próprios (Rego et al., 2017b).

Embora concetualmente exista base fundamentada, esta abordagem demonstra ser desafiante aos níveis de aplicação operacional e empírica. Efetivamente, o que a literatura evidencia é que o *PsyCap* de equipa não é necessariamente a soma do *PsyCap* dos indivíduos, pois um indivíduo no seio de uma equipa poderá, por exemplo, sofrer de efeitos grupais e demonstrar maior ou menor *PsyCap* quando em equipa do que individualmente.

Além disso, de acordo com Luthans e Youssef (2017), para que um constructo seja elevado a um nível superior de análise é necessário assegurar os isomorfismos concetuais e funcionais, sendo que o isomorfismo concetual se refere à medida em que a operacionalização e a rede nomológica do constructo são estáveis em todos os níveis de análise, e o isomorfismo funcional à medida em que o constructo prediz os mesmos resultados nos diferentes níveis de análise.

### **2.3. Relevância para as Organizações**

O *PsyCap* é um recurso que pode contribuir para vantagem competitiva organizacional (Luthans et al., 2007a). O corpo académico sugere que o *PsyCap* tem impactos positivos nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho dos colaboradores (e.g., Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013; Luthans & Youssef, 2017; Rego et al., 2017b). De acordo com Luthans e Youssef (2017) as consequências do *PsyCap* são de importância crítica, especialmente no contexto organizacional, para resultados de desempenho,

atitudinais, comportamentais e de bem-estar nos níveis individual, de equipa e organizacional.

Avey et al. (2011) sugerem que o *PsyCap* e cada uma das suas dimensões se relacionam positivamente com o desempenho, com atitudes desejáveis dos colaboradores (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem-estar psicológico e felicidade no trabalho) e com comportamentos de cidadania organizacional. Os investigadores acrescentam que o *PsyCap* se relaciona negativamente com atitudes e comportamentos indesejáveis no trabalho (cinismo, intenções de abandono, absentismo, stress e ansiedade).

O *PsyCap* promove ainda o estabelecimento de metas desafiantes, de desejos ambiciosos, torna os indivíduos mais focados no desenvolvimento das suas capacidades e potencia a motivação dos mesmos (Stajkovic, 2006). Em simultâneo, o *PsyCap* ajuda também os colaboradores a terem a resiliência necessária para lidar de modo positivo com mudanças disruptivas que ocorrem nas organizações (Luthans et al., 2007b).

Em suma, o *PsyCap* é favorável para as organizações e para o próprio bem-estar dos colaboradores e dos líderes, podendo ser um fator chave diferenciador de ajuda à sobrevivência das empresas em ambientes altamente competitivos.

## **2.4. Formas de medir o *PsyCap***

São três as medidas válidas do *PsyCap* (Luthans & Youssef, 2017): de autorreporte, implícitas e projetivas.

O autorreporte, através do questionário PCQ-24 (que inclui seis itens que medem cada uma das quatro dimensões do *PsyCap*), tem predominado (Avey et al., 2011). A versão reduzida do PCQ-24 (de 12 itens: PCQ-12) é bastante utilizada por suscitar maior cooperação dos participantes (devido à sua dimensão reduzida), por não apresentar itens



invertidos e por ser de mais fácil adaptação a outros contextos (Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013).

Com o surgimento da medida implícita (I-PCQ), desenvolvida e validada por Harms e Luthans (2012), mitiga-se o enviesamento das respostas que decorre da tendência para se responder de modo socialmente aceitável e de acordo com a maior parte dos indivíduos. O I-PCQ torna o propósito das questões menos óbvio para os participantes (Luthans & Youssef, 2017), o que reduz os riscos de enviesamento. Na sua essência, o instrumento convida o participante a inventar uma história acerca de uma determinada pessoa ou contexto, para posteriormente responder a questões relacionadas com essa história, que implicitamente se relacionam com as dimensões do *PsyCap*.

Os instrumentos projetivos (e.g., Rorschach Inkblot, Teste de Aperceção Temática) presumem que as pessoas projetam as suas motivações e características inconscientes sobre o material semântico que produzem. Requerem experiência por parte do investigador na interpretação dos resultados (Luthans & Youssef, 2017).

As três medidas não se excluem mutuamente – antes podem ser usadas complementarmente. Enquanto as medidas de autorreporte medem o *PsyCap* consciente, as outras medidas avaliam o *PsyCap* menos consciente – ainda que real.

### **3. Hipóteses de Investigação**

#### **3.1. Liderança Humilde e *PsyCap* Individual**

Os líderes ocupam um estatuto importante, atuando como exemplos a seguir, especialmente se adotarem uma boa conduta. Existe evidência empírica de que o comportamento dos líderes influencia direta e positivamente o desenvolvimento de

capacidades e o desempenho dos indivíduos (e.g., Jung & Avolio, 1999). Especificamente, o estilo de liderança pode ter impacto no *PsyCap* dos indivíduos (Avey et al., 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). É nosso entendimento que o estilo de liderança humilde poderá igualmente afetar o *PsyCap* dos seus seguidores ao longo do tempo.

O *PsyCap* é classificado como *state-like construct*, ou seja, é um constructo com margem de evolução e aberto à mudança (Luthans et al., 2007b). De facto, cada uma das quatro dimensões do *PsyCap* podem ser desenvolvidas e ter impacto significativo nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho dos colaboradores (Luthans et al., 2007b).

As atitudes e os comportamentos dos indivíduos são moldados através do entendimento do ambiente de trabalho e do processamento de informação social próprio de cada um (Salancik & Pfeffer, 1978). A humildade do líder é igualmente experienciada e interpretada pelos seguidores aquando da interação social com o líder, e por isso esta interação influencia atitudes e comportamentos dos mesmos (Rego et al., 2017a), o que intervém com o *PsyCap* dos indivíduos.

Há razões para supor que a humildade contribui para a aprendizagem e resiliência individual, pois o líder humilde é aberto a novos paradigmas, demonstra vontade de aprender com os outros e compreende as suas forças e fraquezas próprias (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Além disso, ao admitir os seus erros e ao estar disposto a aprender, o líder permite que seja criada uma atmosfera de desenvolvimento e de compreensão (Owens & Hekman, 2012), inspirando perseverança, confiança, compromisso e visão partilhada.

Os líderes humildes são também mais propensos a desenvolver relações de suporte com os seus colaboradores, dado que evitam comportamentos desrespeitadores. Adicionalmente, valorizam-se a si próprios e ao outro, adotam comportamentos de liderança participativa, empoderadora e respeitadora (Morris et al., 2005), enfatizam o desenvolvimento dos indivíduos e têm em conta as necessidades do outro aquando da tomada de decisão (Luthans & Avolio, 2003). Deste modo, é criado um ambiente de cooperação e de justiça, positivo tanto para o líder como para os liderados, o que favorece o desenvolvimento do *PsyCap*.

Assim sendo, postula-se que líderes humildes desenvolvem liderados mais autoconfiantes, com altos níveis de esperança, otimistas e resilientes. Face ao exposto, decorre a seguinte hipótese:

*H1: A liderança humilde prediz positivamente o PsyCap individual*

### **3.2. Liderança Humilde e *PsyCap* de Equipa**

Ao nível das equipas, Bandura (1977) evidencia, a partir da sua Teoria da Aprendizagem Social, que os indivíduos aprendem através da observação do comportamento dos outros. Assim sendo, o comportamento humilde do líder pode interferir na aprendizagem e no desenvolvimento positivo das capacidades e dos comportamentos dos indivíduos e, em específico, das equipas. Owens e Hekman (2012) sugerem que o líder humilde ajuda a fortalecer as equipas que lidera, podendo ser criados vínculos sociais fortes e positivos entre o líder e os membros da equipa (Morris et al., 2005; Owens et al., 2013).

Dado que o líder ocupa uma posição superior na hierarquia, de maior poder e autoridade, legitima determinados comportamentos e molda normas de interação e de funcionamento dos grupos (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Além disso, o comportamento humilde do líder é contagioso (Owens & Hekman, 2016; Rego et al., 2017b), o que faz com que a própria equipa possa comungar de características e comportamentos do líder. Ora, uma equipa que se caracterize por procurar ativamente *feedback* junto dos pares, que seja consciente das suas forças e contribuições, e que, acima de tudo, tenha desejo de melhorar continuamente, possui os ingredientes necessários para o desenvolvimento do seu próprio *PsyCap* coletivo (Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2016; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Os *PsyCap* de equipa, sendo “um estado de desenvolvimento psicológico positivo partilhado” (Luthans et al., 2015, p. 2), é produto das experiências vivenciadas pela equipa, que faz com que sejam estabelecidos modelos mentais partilhados (Zaccaro et al., 2001) através do contágio social. A humildade, facilitando o desenvolvimento e o

crescimento contínuos (Owens & Hekman, 2012) tanto de virtudes como de forças (Owens, 2009), permite que se postule a seguinte hipótese:

*H2: A liderança humilde prediz positivamente o PsyCap de equipa*

## **Capítulo II: Metodologia**

## **1. Estudo 1 (estudo experimental de nível individual)**

### **1.1. Amostra**

Neste estudo foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por 265 indivíduos portugueses de vários setores. Os dados foram recolhidos através de questionários enviados a 500 indivíduos. A taxa de resposta foi de 53%.

Os inquiridos eram 48.3% do sexo masculino e com idade média de 35.5 anos (desvio padrão=8.9). No que concerne às habilitações literárias, 57.7% detinham grau superior à licenciatura, 40% bacharelato ou licenciatura e os restantes 2.3% tinham entre o 10º e o 12º ano. A antiguidade média na função daqueles que detinham experiência prévia de trabalho (87.5%) foi de 8.3 anos (DP=7.7).

A experiência de trabalho dos inquiridos permite que estejam “pessoalmente imersos na situação descrita pelo cenário” (Aguinis & Bradley, 2014, p. 11), aumentando o realismo do estudo experimental, conforme a secção 1.3.1. descreve.

### **1.2. Procedimentos**

Enviaram-se questionários por e-mail para contactos da rede pessoal dos investigadores com recurso à plataforma *Google Forms*, estando a confidencialidade dos participantes e da entidade empregadora asseguradas.

Os indivíduos foram submetidos aleatoriamente a dois questionários distintos, nos quais se manipulou a humildade do líder. Um deles descrevia um líder humilde (condição experimental) e o outro descrevia um líder neutro em termos de humildade (transacional – condição de controlo). Após a leitura da descrição dos líderes, os indivíduos foram

convidados a descrever o seu próprio *PsyCap* (Anexo 1). Os dados recolhidos foram analisados recorrendo aos programas *SPSS Statistics-V24* e *LISREL 9.2*.

### **1.3. Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida**

#### **1.3.1. Metodologia Experimental dos Cenários**

A metodologia experimental das *vignettes* (MEV), ou dos cenários, consiste em apresentar aos inquiridos cenários cuidadosamente construídos e realistas, de modo a estudar o seu efeito sobre variáveis dependentes (Aguinis & Bradley, 2014). Esta metodologia apresenta vantagens, como o aumento do realismo do estudo experimental, maior controlo na manipulação de variáveis independentes, aumento da validade externa (Atzmüller & Steiner, 2010) e maior compreensão das relações causais (Grant & Wall, 2009). Deste modo, a notoriedade da MEV tem vindo a crescer, o que se reflete na elevada qualidade das revistas em que os estudos têm vindo a ser publicados (e.g., *Leadership Quarterly*, *Harvard Business Review* e *Human Relations*).

*Vignette*, ou cenário, é “uma descrição cuidadosamente construída de uma pessoa, objeto ou situação que representa uma combinação sistemática de características” (Atzmüller & Steiner, 2010, p. 128). Relativamente aos formatos de apresentação, podem ser escritos, ou envolver imagens, vídeos e outros meios de comunicação (Hughes & Huby, 2002).

Na presente dissertação, utilizou-se uma vertente desta metodologia, os estudos *Paper People*. Estes estudos consistem em apresentar aos participantes as *vignettes*, usualmente em formato escrito, para que posteriormente tomem decisões, façam julgamentos, ou expressem preferências comportamentais (Aguinis & Bradley, 2014). De acordo com Cremer e Knippenberg (2004), os estudos *Paper People* têm a finalidade de

obter e estudar respostas explícitas a cenários hipotéticos, por exemplo de liderança, sobre os quais os participantes estão conscientes e podem fornecer informação.

Os três passos principais dos estudos que usam a MEV são, conforme Aguinis e Bradley (2014) apontam, o planeamento, a implementação e a comunicação/descrição dos resultados. Optou-se por se seguir as recomendações destes investigadores ao levar a cabo o nosso estudo.

Ao nível do planeamento, concluiu-se que esta metodologia seria a mais apropriada. De facto, a exposição dos participantes a comportamentos de um superior pode envolver dilemas éticos e a MEV permite a criação de cenários hipotéticos de modo controlado (Atzmüller & Steiner, 2010).

Ao redigir o cenário, apresentou-se a informação necessária essencial para que os inquiridos se imaginassem num contexto claro e definido. Um dos passos críticos nesta etapa foi o nível de imersão dos participantes no estudo. Efetivamente, quanto mais imersos os inquiridos estiverem, mais realistas e generalizáveis serão os resultados, promovendo a validade externa do estudo e evitando uma das maiores críticas a esta metodologia: os resultados poderem não ser os mesmos fora da situação experimental (Hughes & Huby, 2002). Assim, houve o cuidado de se promover o realismo experimental, aumentando a semelhança entre o cenário experienciado e o contexto natural dos inquiridos (Aguinis & Kraiger, 2009). Deste modo, os participantes são também mais propensos a lembrar e a referir informação crucial (Hughes & Huby, 2002) e a experienciar um cenário familiar e mais próximo das experiências do mundo real, de modo a evitar respostas artificiais.

Ao nível da implementação, teve-se o cuidado de se seleccionar uma amostra que estivesse familiarizada com a interação com um líder, através da experiência prévia de trabalho dos mesmos, para que as respostas fossem o mais próximas possível da realidade e promovendo o realismo experimental.



Na etapa final da comunicação, sublinha-se que a apresentação dos cenários na presente dissertação favorece a aplicação e a alteração dos mesmos em estudos futuros, permitindo a replicação do estudo ou a sua melhoria futura.

#### ***1.3.1.1. Liderança Humilde (Condição Experimental)***

O cenário foi construído tendo por base o instrumento de medida sugerido por Owens et al. (2013), contendo nove itens. O cenário apresentado foi o seguinte:

*João é um líder muito consciente das suas (dele) forças e fraquezas pessoais. Está sempre desejoso de melhorar as suas (dele) forças pessoais e de minimizar as suas fraquezas. Por essa razão, João procura obter ativamente, junto da equipa, feedback sobre as suas (dele) ações e decisões, mesmo quando esse feedback é crítico para ele. Também é capaz de admitir que não sabe, ou não sabe fazer, algo. Se comete um erro, assume-o. E não hesita em reconhecer que um subordinado tem mais conhecimento, capacidades ou competências do que ele. Do mesmo modo, João reconhece as forças dos subordinados, demonstra apreço pelas respetivas contribuições e frequentemente felicita-os pelas suas forças e qualidades. É também aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e fortemente desejoso de aprender com as outras pessoas.*

#### ***1.3.1.2. Liderança Transacional (Condição de Controlo)***

Sendo a liderança transacional neutra em termos de humildade, usou-se este estilo de liderança na condição de controlo (Dierendonck, Stam, Boersma, Windt, & Alkema, 2014), O cenário foi elaborado com suporte nas características transacionais dos líderes sugeridas pela literatura.

A liderança transacional tem por base um acordo (implícito ou explícito) entre o líder e os seus seguidores, onde cada parte tem a expectativa de que o outro cumpra com aquilo outrora acordado em termos de transação de modo a garantir a relação entre ambos (Penn, 2008). Isto é, esta liderança é o resultado de um processo de troca, na qual as

necessidades dos seguidores são satisfeitas sempre que as expectativas do líder relativas ao seu desempenho sejam também satisfeitas (Bass, 1985).

De acordo com Bolden, Gosling, Marturano, e Dennison (2003), este é o modelo tradicional de liderança, tendo as suas raízes numa perspetiva de orientação para as tarefas ao invés de orientação para as pessoas. De modo a assegurar o desempenho, os líderes estabelecem parâmetros, regras e *standards* específicos, combinados com o estabelecimento de sistemas de prémios e punições que reforçam comportamentos no trabalho positivos e desencorajam os negativos. Deste modo, elaborou-se o seguinte cenário:

*Sempre que você está em contacto com João, sabe que será recompensado(a) por ele se alcançar os objetivos que ele define, e será punido(a) se não satisfizer as suas (dele) expectativas. João cumpre sempre as promessas de recompensa quando os subordinados concluem com sucesso as tarefas que lhes estão atribuídas. Informa os subordinados quando eles não alcançam os padrões de desempenho requeridos. E prefere que eles resolvam pequenos problemas. Mas, quando os problemas se tornam sérios, os subordinados sabem que João tomará as medidas corretivas necessárias.*

### **1.3.2. Teste à Eficácia da Manipulação Experimental**

No final do questionário, por forma a testar a validade da manipulação experimental, os inquiridos foram convidados a descrever, através de uma escala de 7 pontos (1 - Discordo totalmente; 7 - Concordo totalmente) o seu nível de concordância com a afirmação “Considero o João um líder humilde”. Com esta afirmação, pretendeu-se clarificar se o cenário descrito suscitou perceção de humildade do líder. Os indivíduos que foram apresentados à condição experimental (líder humilde), apresentaram uma média de 5.93 (DP=1.29) ao passo que os submetidos à condição de controlo (líder transacional) apresentaram uma média de 3.98 (DP=4.15). Estas duas médias são estatisticamente significativas ( $p < 0.01$ ), pelo que a manipulação experimental surtiu efeito.

### 1.3.3. *PsyCap*

Para medir o *PsyCap* utilizou-se a versão curta (*PsyCap* Questionnaire, PCQ-12) do instrumento de medida desenvolvido e validado por Luthans e coautores (2007b) (PCQ-24). A evidência empírica (e.g., Avey et al., 2008) sugere que o PCQ-12 é válido, possuindo boas qualidades fatoriais e de consistência interna. Os itens deste instrumento de medida estão organizados numa escala de Likert de 6 pontos (1 - A afirmação não se aplica nada a mim; 6 - A afirmação aplica-se completamente a mim).

Através da análise fatorial confirmatória (Byrne, 1998) testou-se o modelo de segunda ordem que considera o *PsyCap* como constructo global constituído pelas suas quatro componentes. Os índices de ajustamento sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados (Tabela 1), uma vez que os índices GFI, NNFI, CFI e IFI são superiores a 0.90 (Byrne, 1998). O índice RMSEA situa-se nos 0.07, valor este que é o limite proposto por Hair, Black, Babin, e Anderson (2014). Todos os Lambdas são superiores a 0.60. O Alfa de Cronbach do *PsyCap* Global (resultante da média das quatro dimensões) é superior a 0.7, pelo que se pode afirmar que possui um índice de consistência interna satisfatório (Nunnally, 1978).

*Tabela 1 - Dimensões do PsyCap: Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada)*

	Dimensão	Lambdas	Alfa de Cronbach
PsyCap Global	Autoconfiança	0.91	0.94
	Esperança	0.95	
	Otimismo	0.93	
	Resiliência	0.92	
Índices de Ajustamento			
Qui-Quadrado			103.6
Graus de Liberdade			40
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade			2.59
Root Mean Square Error of Approximation			0.07
Goodness of fit Index			0.94
Non-Normed Fit Index			0.97
Comparative Fit Index			0.98
Incremental Fit Index			0.98

## **2. Estudo 2 (estudo experimental de nível de equipa)**

### **2.1. Amostra**

De modo a testar a *H2*, recorreu-se a uma amostra não probabilística por conveniência de 229 estudantes portugueses de duas escolas (Universidade de Aveiro e Instituto Politécnico de Santarém), inseridos em 74 equipas.

Os participantes, todos licenciados, eram maioritariamente do sexo feminino (35.8% do género masculino) com média de idades de 26 anos ( $DP=8.3$ ). Todos trabalhavam em equipas de dois a seis membros desde o início do semestre. Quando foram inquiridos, tinham experiência de trabalho conjunto de, pelo menos, dois meses. A maior parte (58.5%) tinha experiência de trabalho, o que favoreceu a envolvimento com o cenário de liderança que lhes fora apresentado e o realismo da manipulação experimental. A antiguidade média na função foi de 8.3 anos ( $DP=9$ ).

### **2.2. Procedimentos**

Após pedido de autorização ao docente responsável pelas turmas, entregaram-se questionários presencialmente aos alunos. Usando a mesma manipulação experimental com o método dos cenários (humilde e transacional), foi apresentado a todos os membros da equipa uma descrição do superior direto e foi-lhes pedido que lessem o cenário individualmente.

De seguida, discutiram em equipa, durante cinco minutos, acerca de como seria trabalhar com tal líder. No final da discussão, todos os participantes responderam de modo independente ao questionário (Anexo 2) que media o *PsyCap* das equipas em que estavam inseridos.

### 2.3. Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida

Analogamente ao que se fez no estudo 1, foram utilizados os mesmos cenários e a mesma questão final para validar a manipulação experimental.

A manipulação experimental surtiu efeito, pois o nível de humildade descrito pelas equipas submetidas à condição experimental (média=5.91, DP=0.86), onde um líder humilde foi apresentado foi superior ao descrito pelas equipas submetidas à condição de controlo (M=4.29, DP=1.48), onde um líder transacional foi exposto aos inquiridos, com valores estatisticamente significativos ( $p<0.01$ ).

Para medir o *PsyCap*, utilizou-se o instrumento de medida validado por Luthans e colaboradores (2007b) - *PsyCap* Questionnaire (PCQ - 12), pese embora se tenham adaptado os itens ao nível de equipa. Os respondentes foram convidados a assinalar, numa escala de Likert de 6 pontos, em que medida cada afirmação se aplicava à equipa (1 - A afirmação não se aplica nada à minha equipa; 6 - A afirmação aplica-se completamente à minha equipa).

O modelo foi testado recorrendo à análise fatorial confirmatória (Tabela 2). Os índices de ajustamento foram satisfatórios de acordo com o valor de corte de 0.90 sugerido por Byrne (1998) (NNFI, CFI e IFI superiores), com exceção do GFI (0.88), que todavia apresenta um valor bastante próximo do limite. O índice RMSEA situa-se nos 0.08, sendo razoavelmente satisfatório (Hair et al., 2014). Assim, os índices sugerem que o modelo se adequa satisfatoriamente aos dados. Os Lambdas são superiores a 0.60 e o Alfa de Cronbach do *PsyCap* Global é superior a 0.70, concluindo-se que o índice de consistência interna é satisfatório (Nunnally, 1978).

Tabela 2 - Dimensões do PsyCap: Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada)

	Dimensão	Lambdas	Alfa de Cronbach
PsyCap Global	Autoconfiança	0.92	0.96
	Esperança	0.98	
	Otimismo	0.98	
	Resiliência	0.96	
Índices de Ajustamento			
Qui-Quadrado			60.5
Graus de Liberdade			40
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade			1.51
Root Mean Square Error of Approximation			0.08
Goodness of fit Index			0.88
Non-Normed Fit Index			0.93
Comparative Fit Index			0.97
Incremental Fit Index			0.97

## 2.4. Agregação dos Dados ao Nível de Equipa

Antes de agregar os dados individuais no seio de cada equipa, procedeu-se ao cálculo do ICC(1) e do ICC(2). Estes índices asseguram que a agregação dos dados é apropriada (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012; Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008).

O ICC(1) mede o nível de consenso dentro do grupo, representando a proporção da variância total que pode ser explicada pela associação dos membros da equipa. O ICC(2) verifica se existem diferenças significativas entre as equipas, representando uma estimativa do grau de precisão em que os dados individuais representam a equipa. Deste modo, o ICC(2) sugere se as equipas se podem diferenciar em relação às variáveis em estudo. Segundo alguns autores (e.g., Biemann et al., 2012; Bliese, 2000), o ICC(1) deve situar-se acima de 0.05 e o ICC(2) acima de 0.60 (e.g., Bliese, 2000; Chen, Mathieu, & Bliese, 2004) para que a agregação seja apropriada.

A Tabela 3 apresenta os resultados para a agregação dos dados individuais ao nível da equipa para o *PsyCap*. O ICC(1) para a amostra dos dados individuais ao nível da equipa

foi de 0.65 para o *PsyCap* e 0.60 para a humildade, enquanto o ICC(2) apresentou valores de 0.85 e 0.82, respetivamente. Assim, os valores do ICC(1) e do ICC(2) estão acima dos limites propostos pela literatura, e o valor do ICC(1) pode ser considerado elevado (LeBreton & Senter, 2008). Além disso, o índice F, que compara a variância intragrupo com a variância intergrupo e cujo valor é estatisticamente significativo, também justifica a agregação dos dados (Biemann et al., 2012). Face ao exposto, concluiu-se que a agregação era apropriada.

*Tabela 3 - Agregação dos dados individuais ao nível de equipa*

	Índice F	ICC(1)	ICC(2)
<b><i>PsyCap</i></b>	6.82***	0.65 (efeito elevado) <sup>a</sup>	0.85
<b>Humildade</b>	5.59***	0.60 (efeito elevado) <sup>a</sup>	0.82

<sup>a</sup> De acordo com as linhas de orientação sugeridas por LeBreton e Senter (2008)

\*\*\* p<0.001

### 3. Estudo 3 (estudo de campo de nível individual)

#### 3.1. Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por 102 engenheiros portugueses da Ordem dos Engenheiros da Região Sul.

Os indivíduos eram maioritariamente do sexo masculino (89%) e com idade média de 31.6 anos (DP=6.7). Todos detinham grau de licenciado e experiência prévia de trabalho. A antiguidade média na função dos inquiridos era de 5.2 anos (DP=5.4).

### **3.2. Procedimentos**

Os dados foram recolhidos presencialmente em dois momentos separados por uma semana, de modo a mitigar os riscos da variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986). No primeiro momento, indagámos os indivíduos acerca da humildade do seu líder (variável independente, Anexo 3). No segundo momento, os mesmos indivíduos foram inquiridos acerca do seu *PsyCap* (variável dependente, Anexo 4). De modo a garantir o anonimato dos dados, os questionários foram recolhidos por uma pessoa externa à investigação e posteriormente misturados.

A ligação entre os dados obtidos nos dois momentos foi realizada através de um código individual escolhido pelo próprio inquirido, sendo desconhecido da investigadora.

### **3.3. Instrumentos de Medida**

#### ***3.3.1. Liderança Humilde***

Para medir a liderança humilde, utilizou-se o instrumento de medida sugerido por Owens e colaboradores (2013) contendo nove itens, conforme se expõe na Tabela 4. Solicitou-se que os inquiridos assinalassem as afirmações numa escala de 6 pontos (1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada ao(à) chefe; 6 - A afirmação aplica-se completamente ao(à) chefe).

O Alfa de Cronbach é superior a 0.70, pelo que, de acordo com Nunnally (1978), o índice de consistência interna é satisfatório.



Tabela 4 - Itens da Liderança Humilde e Alfa de Cronbach do constructo

Itens	Alfa de Cronbach
O meu líder procura obter <i>feedback</i> acerca das suas ações, mesmo que seja crítico para ele.	0.94
O meu líder, quando não sabe fazer algo, admite que não sabe.	
O meu líder é capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele.	
O meu líder é capaz de reconhecer as forças dos outros.	
O meu líder elogia frequentemente os outros pelas suas forças.	
O meu líder mostra que valoriza as contribuições únicas dos outros.	
O meu líder está disposto a aprender com as outras pessoas.	
O meu líder está aberto às ideias dos outros.	
O meu líder está aberto a receber conselhos dos outros.	

### 3.3.2. *PsyCap*

O *PsyCap* foi medido através do PCQ - 12 (Luthans et al., 2007b), tal como nos dois estudos anteriores.

Recorrendo à análise fatorial confirmatória (Tabela 5), verifica-se que os os índices de ajustamento são superiores ao corte 0.90 (Byrne, 1998), e por isso o modelo adequa-se satisfatoriamente aos dados. O índice RMSEA situa-se nos 0.06, valor também satisfatório. Os Lambdas são superiores a 0.60 e o Alfa de Cronbach do *PsyCap* Global é superior a 0.70, podendo afirmar-se que o índice de consistência interna é satisfatório (Nunnally, 1978).

Tabela 5 - Dimensões do PsyCap: Análise Fatorial Confirmatória (solução completamente estandardizada)

PsyCap Global	Dimensão	Lambdas	Alfa de Cronbach
	Autoconfiança	0.65	0.79
	Esperança	0.98	
	Otimismo	0.74	
	Resiliência	0.73	
Índices de Ajustamento			
Qui-Quadrado			71
Graus de Liberdade			40
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade			1.78
Root Mean Square Error of Approximation			0.06
Goodness of fit Index			0.91
Non-Normed Fit Index			0.91
Comparative Fit Index			0.97
Incremental Fit Index			0.97

## **Capítulo III: Resultados**

## 1. Estudo 1 (estudo experimental de nível individual)

Tal como a nossa hipótese 1 sugeria, a humildade do líder influencia o *PsyCap* dos indivíduos. Efetivamente, o nível de *PsyCap* desenvolvido pelos indivíduos submetidos à condição experimental ( $M=4.94$ ,  $DP=0.82$ ) é estatisticamente superior ao nível de *PsyCap* dos indivíduos submetidos à condição de controlo ( $M=3.93$ ,  $DP=1.22$ ), com diferenças estatisticamente significativas ( $p<0.01$ ) (ver Tabela 6).

*Tabela 6 - Níveis de PsyCap Individual (Estudo 1) – condição experimental (humilde) versus condição de controlo (transacional)*

	Cenário Humilde	Cenário Transacional
<b><i>PsyCap Individual</i></b>	4.94	3.93**

\*\* $p<0.01$

## 2. Estudo 2 (estudo experimental de nível de equipa)

A hipótese 2 (a liderança humilde prediz positivamente o *PsyCap* das equipas) é suportada pelos dados. De facto, as 35 equipas submetidas à condição de liderança humilde descreveram maior nível de *PsyCap* ( $M=4.53$ ,  $DP=0.50$ ) relativamente às 39 equipas submetidas à condição de liderança transacional ( $M=3.85$ ,  $DP=1.02$ ) (ver Tabela 7).

*Tabela 7 - Níveis de PsyCap de Equipa (Estudo 2) – condição experimental (humilde) versus condição de controlo (transacional)*

	Cenário Humilde	Cenário Transacional
<b><i>PsyCap de Equipa</i></b>	4.53	3.85**

\*\* $p<0.01$

### 3. Estudo 3 (estudo de campo de nível individual)

A Tabela 8 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis. Dado que a escala utilizada para medir a liderança humilde foi de 6 pontos (1-6), pode afirmar-se que o valor médio das percepções de liderança humilde (3.95) é moderado. Atendendo à amplitude da escala utilizada para medir o *PsyCap*, também de 6 pontos (1-6), conclui-se que o nível de *PsyCap* médio desenvolvido (4.41) é relativamente elevado. A correlação entre o *PsyCap* e a humildade é positiva e estatisticamente significativa ( $p < 0.01$ ).

Tabela 8 - Médias, Desvios Padrão e Correlações

	Média	DP	Humildade
Humildade	3.95	1.14	-
<i>PsyCap</i> Individual	4.41	0.65	0.26**

\*\* $p < 0.01$

Por forma a testar a *H1*, realizou-se uma regressão linear simples (Tabela 9). A Humildade explica 7% do *PsyCap* Global. O teste F apresenta um valor estatisticamente significativo, comprovando-se assim a adequação da variável independente para explicar a dependente. Uma variação unitária na humildade provoca um impacto de 0.46 no *PsyCap* dos indivíduos, *ceteris paribus*. Atestado o impacto da humildade no *PsyCap*, os dados confirmam a hipótese.

Tabela 9 - Regressão: Impacto da Liderança Humilde no *PsyCap* individual

	c	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<i>PsyCap</i> Individual	1.94	0.46**	7.39**	0.07

\*\* $p < 0.01$

## **Capítulo IV: Discussão e Conclusões**

## 1. Discussão dos Resultados

A presente investigação corrobora estudos anteriores que sugerem a importância dos líderes humildes para o desenvolvimento positivo dos liderados (e.g., Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Rego et al., 2016) e sublinha a importância de se perceber a humildade dos líderes dentro das organizações como sinónimo de força ao invés de fraqueza pessoal.

Os contributos para a literatura existente são vários. Em primeiro lugar, através da análise dos resultados dos estudos 1 (experimental) e 3 (empírico), encontra-se evidência de que a liderança humilde favorece o desenvolvimento do *PsyCap* dos indivíduos, confirmando-se a *H1*. O estudo de campo corrobora o estudo experimental, pois o experimental tem validade interna, porém é deficitário no que concerne a validade externa. Ao fazer o estudo de campo, obteve-se validade externa e complementou-se o teste à *H1*. A evidência empírica obtida sugere, pois, haver uma relação de causalidade entre o comportamento humilde do líder e o *PsyCap* dos liderados, e desta maneira contribuímos para a literatura explicativa dos antecedentes do *PsyCap*.

Em segundo lugar, o estudo 2, ao nível coletivo, sugere que este efeito da liderança se traduz também ao nível do *PsyCap* das equipas, apoiando a *H2*. Este estudo evidencia que o líder humilde ajuda a fortalecer as equipas que lidera, conforme já havia sido aludido por Owens e Hekman (2012). Sendo escassa a literatura sobre o *PsyCap* das equipas, este segundo estudo contribui ainda para a compreensão dos fenómenos que ocorrem dentro das equipas.

Em terceiro lugar, os dados corroboram resultados obtidos noutros contextos culturais (e.g., Rego et al., 2017b).

Em quarto lugar, sendo os estudos 1 e 2 experimentais e utilizando a metodologia recente das *vignettes* (Aguinis & Bradley, 2014), a presente investigação contribui para a expansão e reconhecimento das mais-valias da boa utilização deste método.

Por último, conforme Owens et al. (2012) apontam, os trabalhos acerca da humildade na liderança são maioritariamente teóricos. Esta investigação complementa a escassez de estudos empíricos sobre a humildade.

## **2. Implicações para a Ação**

A presente investigação, para além da evidência empírica que oferece e do suporte para o desenvolvimento de teoria acerca da relação entre o estilo de liderança humilde e o *PsyCap* individual e de equipa, tem também implicações práticas importantes, uma vez que o *PsyCap* é aberto ao desenvolvimento e pode ser gerido para melhorias de desempenho (Luthans et al., 2007a).

Uma das formas de desenvolver esta força dos indivíduos e das equipas é através da humildade dos líderes. Esta virtude tem também uma componente passível de desenvolvimento e pode impactar no desempenho das organizações e no desenvolvimento dos recursos humanos. Assim sendo, as organizações devem cuidar a seleção dos seus líderes e, em simultâneo, criar condições para a promoção e desenvolvimento da humildade e do *PsyCap* nos indivíduos e na cultura organizacional.

A maior dificuldade de desenvolver humildade relaciona-se com a complexidade de promover a autoconsciência nos indivíduos (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). A literatura sugere que líderes com maior capacidade de gestão emocional desenvolvem maiores níveis de humildade (Morris et al., 2005). Uma das formas de promover a humildade dos líderes pode, pois, passar por iniciativas neste âmbito. Vera e Rodriguez-Lopez (2004) propõem outras medidas: mostrar aos liderados uma liderança exemplar, incluir implicitamente a humildade como elemento da estratégia e da cultura empresarial, adotar práticas que reconheçam e recompensem a humildade e rejeitar publicamente comportamentos arrogantes ou de excesso de confiança.



Existem também outras fontes de desenvolvimento do *PsyCap* e das suas quatro dimensões. A esperança pode ser desenvolvida através da definição de metas específicas e mensuráveis, do planeamento de contingências, de ensaios mentais da prossecução de objetivos através da criação de caminhos alternativos e da alocação dos recursos necessários a determinada situação (Luthans et al., 2015). A autoconfiança pode ser desenvolvida através do desenvolvimento de experiências de sucesso, da aprendizagem vicária, da persuasão social, do *feedback* positivo e da exercitação psicológica (Bandura, 1997). A resiliência pode ser desenvolvida através de estratégias focadas nos ativos, nos riscos e nos processos, de modo a mitigar fatores de risco (Masten, Cuttili, Herbers, & Reed, 2009). O otimismo pode ser desenvolvido através da promoção da aprendizagem com o passado, da apreciação do presente e da procura de oportunidades para o futuro (Schneider, 2001).

Cada uma destas medidas deve ser integrada sinergicamente, adaptadas ao contexto e aplicadas num ambiente organizacional positivo que aceite e nutra o desenvolvimento dos indivíduos (Luthans & Youssef, 2017). Além disso, devido aos pontos comuns em que assentam as quatro dimensões do *PsyCap*, o desenvolvimento de uma das dimensões tende a promover o desenvolvimento das restantes.

Em suma: este estudo sugere que a humildade, ao contrário do que por vezes se presume, é uma força significativa que os líderes devem desenvolver. Importa, todavia, atentar em três aspetos importantes. Primeiro: diferentes culturas e diferentes contextos organizacionais valorizam diferentemente a humildade (Oc, Bashshur, Greguras, & Diefendorff, 2015; Rego et al., 2017b). Por conseguinte, o efeito da humildade dos líderes pode variar consoante os contextos em que é praticada. Segundo: tal como a teoria das virtudes sugere, a virtude está no meio. Tanto o excesso quanto o défice de humildade podem ser problemáticos. Terceiro: para surtir bons resultados, a humildade deve estar acompanhada de outras qualidades. Por exemplo, Collins (2001) afirma que os melhores líderes colocam em causa ideias pré-concebidas e apresentam uma combinação rara de humildade e ambição.

### 3. Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Tal como qualquer outro estudo, este também possui limitações. Primeiramente, os dados foram recolhidos recorrendo a questionários, o que inclui riscos de enviesamento e subjetividade das respostas. Pode ainda apontar-se a utilização da versão reduzida do PCQ para medir o *PsyCap* (PCQ-12). Pesquisas futuras poderão usar o PCQ-24.

Em segundo lugar, a presente investigação foca-se apenas num antecedente do *PsyCap* (a liderança humilde). No futuro, seria interessante examinar outras variáveis inibidoras ou promotoras do *PsyCap*, como as características, os valores, as crenças e a personalidade dos indivíduos, uma vez que o comportamento do líder não suscita os mesmos resultados em diferentes indivíduos e diferentes equipas. Além disso, embora se tenham apresentado resultados relevantes aos níveis individual e de equipa, investigações futuras poderão estudar o impacto da humildade dos líderes no desempenho, na eficácia e na inovação.

Em terceiro lugar, a inexistência de variáveis moderadoras e mediadoras (e.g., evitamento da incerteza, propensão para o risco, distância do poder, segurança psicológica) é outra fragilidade do estudo, pois é possível que estes fatores influenciem os efeitos da liderança humilde no *PsyCap* individual e das equipas.

Em quarto lugar, o estudo foi circunscrito a Portugal e as amostras têm dimensão modesta ou moderada. Estudos futuros poderão incluir amostras de maior dimensão, nacional e internacionalmente. Deste modo, poder-se-iam retirar conclusões através da comparação entre culturas e países distintos. Pesquisas futuras poderão também testar a influência da utilização de amostras provenientes de setores específicos, para diferentes tarefas (é possível que, em tarefas mais rotineiras, o efeito dos líderes seja menor do que em tarefas mais complexas).

Em quinto lugar, a nossa pesquisa insere-se num domínio ainda pouco explorado empiricamente. Novos estudos são necessários para compreender, por exemplo, como a humildade se combina com outras forças do carácter no exercício das funções de liderança

e quais os contextos ou situações que reforçam ou mitigam a relevância da humildade na predição da eficácia dos liderados e das equipas

Sugere-se, por último, que investigações futuras levem a cabo um estudo de campo que relacione a humildade com o *PsyCap* das equipas.

#### **4. Considerações Finais**

O heroísmo associado aos líderes e a posições hierárquicas elevadas muitas vezes se traduz em adulação pública, autoridade desmedida e “não ter tempo” para ouvir o outro, porque afinal “o chefe é que manda”. Nem sempre é fácil lidar com o sucesso de forma modesta. A humildade não ameaça a autoridade do líder, dá-lhe antes flexibilidade no uso do poder, que resulta da opinião dos colaboradores no decorrer do processo.

A humildade é uma virtude presente em diversas tradições filosóficas e religiosas (Peterson & Seligman, 2004). Diversos estudos e exemplos da vida real demonstram a riqueza desta força moral. Porém indivíduos arrogantes e narcisistas podem também ser bem-sucedidos em determinadas circunstâncias. Há que avaliar a eficácia da liderança pela perspetiva dos interesses das equipas, das organizações e dos países. Além disso, os arrogantes são por vezes mais reconhecidos precisamente porque alardeiam o que (não) fazem, ao passo que os humildes com bons resultados são mais comedidos.

Apesar da má gestão dos fundos e das ações do Deutsche Bank, o CEO John Cryan expressa um arrependimento profundo pelo que aconteceu admitindo que “erros sérios foram cometidos” (Ewing, 2017, p.3). Contrariamente à imagem severa antes associada a Cryan, este emerge agora como um homem diligente e disposto a aprender com os seus erros. Devido às suas cruéis ações, Donald Trump manifesta as características de um incomparável narcisista. Admite, no entanto, a importância da humildade. Diz-se ser mais humilde do que aquilo que mostra, não o fazendo por uma questão estratégica

(Merryman, 2016). O Papa humilde, Francisco, afirma que a humildade é a grandeza de Deus, Ele que caminhou com o seu povo mesmo quando este fazia escolhas erradas.

O papel da humildade nas organizações, na academia e na vida é incontestável. Há que refletir sobre a mutabilidade daquilo que sabemos hoje e daquilo que ainda precisamos de aprender amanhã. Espera-se que esta investigação contribua para a promoção de práticas humildes nas empresas e na vida e para o sucesso dos nossos leitores.

*“Quem é sábio e tem entendimento entre vocês? Que o demonstre pelo seu bom procedimento, mediante obras praticadas com a humildade que provém da sabedoria.”*

Tiago 3:13

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Questionário usado no Estudo 1 para medir o *PsyCap* Individual**

### **E SE O SEU LÍDER FOSSE JOÃO?**

Suponha que trabalha numa equipa liderada por um líder cujo nome é João. Esse líder atua do seguinte modo:

#### **CENÁRIO – Condição Experimental (Líder Humilde)**

*João é um líder muito consciente das suas (dele) forças e fraquezas pessoais. Está sempre desejoso de melhorar as suas (dele) forças pessoais e de minimizar as suas fraquezas. Por essa razão, João procura obter ativamente, junto da equipa, feedback sobre as suas (dele) ações e decisões, mesmo quando esse feedback é crítico para ele. Também é capaz de admitir que não sabe, ou não sabe fazer, algo. Se comete um erro, assume-o. E não hesita em reconhecer que um subordinado tem mais conhecimento, capacidades ou competências do que ele. Do mesmo modo, João reconhece as forças dos subordinados, demonstra apreço pelas respetivas contribuições e frequentemente felicita-os pelas suas forças e qualidades. É também aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e fortemente desejoso de aprender com as outras pessoas.*

**OU**

#### **CENÁRIO – Condição de Controlo (Líder Transacional)**

*Sempre que você está em contacto com João, sabe que será recompensado(a) por ele se alcançar os objetivos que ele define, e será punido(a) se não satisfizer as suas (dele) expectativas. João cumpre sempre as promessas de recompensa quando os subordinados concluem com sucesso as tarefas que lhes estão atribuídas. Informa os subordinados quando eles não alcançam os padrões de desempenho requeridos. E prefere que eles resolvam pequenos problemas. Mas, quando os problemas se tornam sérios, os subordinados sabem que João tomará as medidas corretivas necessárias.*

**Leia novamente a descrição de João**, para compreender como ele efetivamente se comporta. Suponha que vai trabalhar para ele durante os próximos anos. Lembre-se de

que, ao longo desses anos, dependerá mais tempo a trabalhar sob a liderança de João do que o seu tempo de lazer.

### SE FOSSE LIDERADO(A) POR JOÃO, COMO SE SENTIRIA?

Agora, imagine-se daqui a um ano, tendo trabalhado com João durante dezenas de horas por semana. Como se sentiria? Como descreveria a sua pessoa? Por favor, assinale, na escala de seis pontos seguinte, em que medida cada afirmação se aplicaria a si.

1	2	3	4	5	6
A afirmação não se aplicaria <b>nada</b> a mim	A afirmação <b>não se aplicaria</b> a mim	A afirmação <b>aplicar-se-ia um pouco</b> a mim	A afirmação <b>aplicar-se-ia</b> a mim	A afirmação <b>aplicar-se-ia bastante</b> a mim	A afirmação <b>aplicar-se-ia completamente</b> a mim.

### Se eu fosse liderado(a) por João...

Sentir-me-ia confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	<input type="checkbox"/>
Sentir-me-ia confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	<input type="checkbox"/>
Sentir-me-ia confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	<input type="checkbox"/>
Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	<input type="checkbox"/>
Ver-me-ia como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	<input type="checkbox"/>
Conseguiria pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	<input type="checkbox"/>
Estaria a alcançar os objetivos profissionais que tinha definido para mim próprio(a).	<input type="checkbox"/>
Se fosse necessário, seria capaz de ficar “por minha conta e risco”.	<input type="checkbox"/>
Ultrapassaria com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	<input type="checkbox"/>
Conseguiria ultrapassar os momentos mais difíceis no trabalho.	<input type="checkbox"/>
No trabalho, olharia para o lado positivo das coisas.	<input type="checkbox"/>
No trabalho, estaria otimista acerca do que me aconteceria no futuro.	<input type="checkbox"/>

## **Anexo 2 – Questionário usado no Estudo 2 para medir o *PsyCap* de Equipa**

### **A SUA EQUIPA DE TRABALHO**

Suponha que o seu grupo de trabalho nesta unidade curricular é uma equipa de uma organização empresarial. A equipa deve apresentar trabalho de qualidade à gestão da empresa. O líder da equipa chama-se João.

#### **CENÁRIO – Condição Experimental (Líder Humilde)**

*João é um líder muito consciente das suas (dele) forças e fraquezas pessoais. Está sempre desejoso de melhorar as suas (dele) forças pessoais e de minimizar as suas fraquezas. Por essa razão, João procura obter ativamente, junto da equipa, feedback sobre as suas (dele) ações e decisões, mesmo quando esse feedback é crítico para ele. Também é capaz de admitir que não sabe, ou não sabe fazer, algo. Se comete um erro, assume-o. E não hesita em reconhecer que um subordinado tem mais conhecimento, capacidades ou competências do que ele. Do mesmo modo, João reconhece as forças dos subordinados, demonstra apreço pelas respetivas contribuições e frequentemente felicita-os pelas suas forças e qualidades. É também aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e fortemente desejoso de aprender com as outras pessoas.*

**OU**

#### **CENÁRIO – Condição de Controlo (Líder Transacional)**

*Sempre que você está em contacto com João, sabe que será recompensado(a) por ele se alcançar os objetivos que ele define, e será punido(a) se não satisfizer as suas (dele) expectativas. João cumpre sempre as promessas de recompensa quando os subordinados concluem com sucesso as tarefas que lhes estão atribuídas. Informa os subordinados quando eles não alcançam os padrões de desempenho requeridos. E prefere que eles resolvam pequenos problemas. Mas, quando os problemas se tornam sérios, os subordinados sabem que João tomará as medidas corretivas necessárias.*



## INSTRUÇÕES APÓS A LEITURA DO CENÁRIO

Durante cinco minutos, os membros do grupo/equipa discutem quanto gostariam, ou não, de trabalhar com João, como se sentiriam a trabalhar com ele, se João teria algum efeito no desempenho da equipa, etc.

## COMO DESCREVERIA A SUA EQUIPA SE ELA FOSSE LIDERADA POR JOÃO?

Por favor, assinale, na escala de seis pontos seguinte, em que medida cada afirmação se aplicaria à sua equipa se esta fosse liderada por João.

1	2	3	4	5	6
A afirmação não se aplicaria <b>nada</b> à nossa equipa	A afirmação <b>não se aplicaria</b> à nossa equipa	A afirmação <b>aplicar-se-ia um pouco</b> à nossa equipa	A afirmação <b>aplicar-se-ia</b> à nossa equipa	A afirmação <b>aplicar-se-ia bastante</b> à nossa equipa	A afirmação <b>aplicar-se-ia completamente</b> à nossa equipa
Os membros da nossa equipa sentir-se-iam confiantes ao representar a sua área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa sentir-se-iam confiantes ao contribuírem para as discussões sobre a estratégia da organização.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa sentir-se-iam confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas.					<input type="checkbox"/>
Se se encontrassem numa situação difícil no trabalho, os membros da nossa equipa conseguiriam pensar em muitas formas de sair dela.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa sentiriam que eram bem-sucedidos no trabalho.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa conseguiriam pensar em muitas formas de alcançar os objetivos no trabalho.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa estariam a alcançar os objetivos profissionais que tivessem definido para si próprios.					<input type="checkbox"/>
No trabalho, se fosse necessário, os membros da nossa equipa seriam capaz de ficar “por sua conta e risco”.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa ultrapassariam com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.					<input type="checkbox"/>
Os membros da nossa equipa conseguiriam ultrapassar os momentos mais difíceis no trabalho.					<input type="checkbox"/>
No trabalho, os membros da nossa equipa olhariam para o lado positivo das coisas.					<input type="checkbox"/>
No trabalho, os membros da nossa equipa estariam otimistas acerca do que lhes aconteceria no futuro.					<input type="checkbox"/>

## Anexo 3 – Questionário usado no Estudo 3 para medir a Humildade do Líder

### COMO ATUA A SUA CHEFIA?

Pense na sua chefia direta. Em que medida as afirmações seguintes se lhe aplicam? Para responder, use por favor a escala de 6 pontos. **Todas as respostas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.**

1	2	3	4	5	6
A afirmação <b>não se aplica</b> rigorosamente <b>nada</b> ao(à) chefe	<b>Não se aplica</b>	<b>Aplica-se um pouco</b>	<b>Aplica-se</b>	<b>Aplica-se bastante</b>	<b>Aplica-se completamente</b> ao(à) chefe
O(A) meu chefe procura obter feedback (isto é, opiniões e comentários) acerca das suas ações, mesmo que seja crítico para ele(a).					<input type="text"/>
Quando não sabe fazer algo, admite que não sabe.					<input type="text"/>
É capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele(a).					<input type="text"/>
É capaz de reconhecer as forças dos outros.					<input type="text"/>
Elogia frequentemente os outros pelas suas forças.					<input type="text"/>
Mostra que valoriza as contribuições únicas dos outros					<input type="text"/>
Mostra que está disposto(a) a aprender com as outras pessoas.					<input type="text"/>
Mostra abertura às ideias dos outros.					<input type="text"/>
Mostra abertura aos conselhos dos outros.					<input type="text"/>

## Anexo 4 – Questionário usado no Estudo 3 para medir o *PsyCap* Individual

### COMO SE VÊ A SI PRÓPRIO(A)?

Pense *na sua pessoa*. Em que grau as afirmações seguintes se aplicam a si? Use por favor a escala de seis pontos. Todas as suas respostas são corretas desde que correspondam ao que sente e pensa. As suas respostas **são anónimas**.

1	2	3	4	5	6
A afirmação não se aplica <b>nada</b> a mim	A afirmação <b>não se aplica</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se um pouco</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se bastante</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a mim.
Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.					<input type="text"/>
Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.					<input type="text"/>
Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.					<input type="text"/>
Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.					<input type="text"/>
Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.					<input type="text"/>
Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.					<input type="text"/>
Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que tinha definido para mim próprio(a).					<input type="text"/>
No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.					<input type="text"/>
Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.					<input type="text"/>
Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.					<input type="text"/>
No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.					<input type="text"/>
No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.					<input type="text"/>

## **Referências**

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371.

Argandoña, A. (2014). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology*, 6(3), 128-138.

Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

Ben-Ze'ev, A. (2000) *The subtlety of emotions*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In K., Klein, & W., Kozlowski (Eds.).

*Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies: University of Exeter.

Broad, J. D., & Luthans, F. (2016). Leading and developing health and safety through collective Psychological Capital. In K., Kelloway, K., Nielsen, & J., Dimoff (Eds). *Leading to Occupational Health and Safety* (pp.255-280). New York: Wiley.

Byrne, B.M. (1998). *Structural Equation Modelling with lisrel, prelis and simplis: basic concept, application and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. In F. J., Yammarino, & F., Dansereau, (Eds). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 50-76). Emerald Group Publishing Limited.

Collins, J. C. (2001). *Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Cremer, D. D., & Knippenberg, D. V. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.

Davis, D. E., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243-252.

Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational Humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925-949.

Dierendonck, D. V., Stam, D., Boersma, P., Windt, N. D., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

Ewing, J. (2017). Chief concedes serious errors by Deutsche bank. *The New York Times*, February 13, 3.

Exline, J., & Geyer, A. (2004). Perceptions of Humility: A preliminary study. *Self & Identity*, 3(2), 95–115.

Grant, A. M., & Wall, T. D. (2009). The neglected science and art of quasi-experimentation. *Organizational Research Methods*, 12(4), 653-686.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.

Hamel, G., & Välikangas (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

Harms, P., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: an example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589–594.

Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4), 382-386.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 34(5), 241–258.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.



Luthans, F., Avey, J. B., Smith, C. R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D., & Harms, P. (2013). Meeting the leadership challenge of employee wellbeing through relationship *PsyCap* and health *PsyCap*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 14-29.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to Meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.

Krueger, J., & Mueller, R. A. (2002). Unskilled, unaware, or both? The better-than-average heuristic and statistical regression predict errors in estimates of own performance. *Journal of Personality & Social Psychology*, 82(2), 180-188.

Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E., & Reed, M. G. J. (2009). Resilience in development. In C., Snyder, & S., Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (pp. 117-131). New York: Oxford University Press.

Merriman, A. (2016). Leaders are more powerful when they're humble. *The Washington Post*, December 8, 2.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbansky, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: MacGraw-Hill.

Oc, B., Bashshur, M., Greguras, G., & Diefendorff, J. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.

Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2015). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 014920631560418. doi:10.1177/0149206315604187

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.

Owens, B. P. (2009). *Humility in organizational leadership* (Doctoral dissertation). Washington University, Washington.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787– 818.

Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2012). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K., Cameron, & G., Spreitzer, (Eds). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp.260-272). New York: Oxford University Press.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

Owens, B. P., Walker, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 58(3), 1088-1111.

Penn, A. (2008). *Leadership theory simplified*. Fayetteville, AR: Cooperative Extension Service, University of Arkansas, U.S. Dept. of Agriculture and county governments cooperating.

Peterson, C., & Seligman, E. P. (2004). *Character strenghts and virtues: A Handbook and Classification*. American Psychological Association.

Peterson, S. J., & Zhang, Z. (2011). Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance. In M., Carpenter (Ed.). *The handbook of research on top management teams* (pp. 127-149). Cheltenham: Elgar.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.

Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2016). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an Empirical Study. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-3008-3

Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017a). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more

effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2017.02.002

Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. C., & Liu, W. (2017b). Leader Humility and Team Performance. *Journal of Management*, 014920631668894. doi:10.1177/0149206316688941

Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & Labouff, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224.

Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S., Lopez, & C., Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.3-9). Oxford University Press.

Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism*. North Sydney, N.S.W.: William Heinemann Australia.

Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychology*, 56(3), 250-263.

Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224.

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*(4), 451–483.